



2.12 תהליך שיפור מתמיד: עובדים מייעלים תהליכים



תמונה 1: התקדמות על ידי קפיצות גדולות וצעדים קטנים

המפעלים משתדלים לפתח את מוצריהם תוך התחדשות ושיפור מתמידים, כדי לפתח יכולת עמידה מול מתחרים.

משמעות המילה חדשנות (לטינית innovatio: התחדשות) היא התקדמות בקפיצה, שתושג על ידי המצאה חדשה, תהליך ייצור חדש או על ידי השקעה גדולה במכונות ומתקנים חדשים.

טבלה 1: העמדה של חדשנות מול שיפור מתמיד	
חדשנות	CIP (KAIZEN)
שינוי דרסטי על ידי:	שיפור מתמיד על ידי:
<ul style="list-style-type: none"> <li>קפיצות גדולות</li> <li>השקעות גדולות</li> <li>רעיונות אישיים</li> <li>חשיבה מופנית</li> <li>מטרה ותוצאה</li> <li>מכוונות לטכנולוגיה</li> <li>מומחים מעטים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>צעדים קטנים</li> <li>הטבות לעובדים</li> <li>עבודת צוות</li> <li>חשיבה מכוונת תהליך</li> <li>מכוונות לעובדים</li> <li>שיתוף כל העובדים</li> </ul>

משמעות האותיות CIP היא תהליך שיפור מתמיד. באנגלית Continuous Improvement Process. היפנים שפיתחו שיטה זו לשיפור האיכות ומאז מיישמים אותה בהצלחה רבה, והמציאו לכך את הביטוי KAIZEN (תמונה 1).

המטרה של CIP ו-KAIZEN היא שיפור האיכות המתמיד והורדת העלויות.

- טבלה 2: כללי היסוד של מעשה ה-CIP**
- תנטוש השקפות שגרתיות.
  - תפקפק בשיטות הקיימות.
  - חשוב, איך אפשר לעשות דבר, ולא למה זה לא הולך.
  - מוטב לפתור בעיה ב-50% מיד, במקום ב-100% לעולם לא ("פשוט עשה זאת").
  - תקן שגיאות מיד.
  - חפש תמיד אחר פתרונות כלכליים יותר!
  - אל תחשוש ממכשולים.
  - חכמה מתגלה מול מכשולים
  - שאל 5 פעמים "למה?", חפש את הגורם השורשי.
  - צוות פותר בעיה יותר טוב ממומחה בודד.
  - CIP לעולם לא מסתיים.

CIP ו-KAIZEN שואפים לשפר את המוצר, את התהליך והארגון בצעדים קטנים וכתוצאה ממאמצים מתמשכים. ההתקדמות מתרכזת בעובדים וביעול של פרטי תהליכים. יעול התהליכים מתחיל על פי פילוסופיית ה-KAIZEN בייצור. רק מי שנמצא יום אחר יום בייצור, יכול לזהות מוקדי חולשה בצורה יעילה ולדעת כיצד לשפרם. כל העובדים השותפים לתהליך ופותרים במקום את הבעיות המופיעות. הנושא הוא שיפור מתמיד של שיטות עבודה, תהליכי עבודה ושיטות בכלל, כדי להשיג זרימת מידע וחלקים וכן איכות משופרת של מוצרים ושירותים (טבלה 1).

- טבלה 3: סוגי בזבז בייצור**
- ייצור יתר
  - זמני המתנה
  - הובלות מיותרות
  - תהליכי ייצור פגומים
  - מלאים מיותרים
  - פגמי איכות ותיקונם
  - דרכים מיותרות

התנאים המוקדמים לעבודה על פי CIP ו-KAIZEN הם קבלה, מוטיבציה והדרכה להתנהגות פותרת בעיות, העברת מידע מתמשכת לעובדים וכן עבודת צוות מרוכזת. רצוי שחברי צוות של עשרה עובדים מרבית, יבואו מתחומים שונים של המפעל. את כללי היסוד של שיטת CIP מראה טבלה 2.

מלבד זאת, מטרתו של CIP ו-KAIZEN היא גם חיסול הבזבז. דברים שאינם תורמים להעלאת ערך, כמו למשל עבודות תיקון או זמני המתנה, הם בזבז משאבים (טבלה 3).